

MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Modelos de Excelencia, Modelos de Mejora Continua, Premios a la Calidad, son frecuentemente mencionados, pero no siempre se comprende completamente qué significan y qué implica para una organización comprometerse con un modelo de calidad.

Adrián Edelman¹

Resumen

En la edición anterior de la Revista, Juan Roure proponía incorporar a la gestión de las empresas el enfoque sistemático de evaluación del modelo EFQM, y explicaba las etapas y características del proceso de autodiagnóstico.

Este artículo intenta aclarar en qué consisten los modelos de calidad, como es su aplicación práctica, dónde están los beneficios, cuáles son sus limitaciones, y qué hay detrás de los premios.

¿Qué es un Modelo de Calidad?

Un Modelo de Calidad o de Excelencia es una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o autodiagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión.

Prácticamente, y para exponerlo del modo más sencillo, el modelo está compuesto por un conjunto de preguntas y criterios ordenados por áreas de gestión. Estas preguntas y criterios están diseñados de tal forma tal que en el ejercicio de discusión que se produce al intentar responderlas, se genera una evaluación crítica de todos los aspectos relevantes de la gestión actual de la organización.

Al mismo tiempo, quedan identificadas cuáles son las prácticas que se necesitan mejorar, y aquellas prácticas que constituyen fortalezas de la organización, en todas las áreas de gestión.

Los conceptos y valores sobre los cuales está construido el modelo son los habitualmente conocidos como de Calidad Total. Sin embargo, ningún modelo

¹ Ing. Ind. Adrián Edelman, Master en Administración de Empresas, IEEM; Ingeniero Industrial, Universidad de la República; Profesor de Dirección de Operaciones, IEEM; Evaluador del Premio Nacional de Calidad 1999. aedelman@um.edu.uy

prefiere un estilo particular, ni recomienda implantar determinadas prácticas, ni tampoco sugiere el uso de ciertas metodologías o sistemas de gestión en desmedro de otras. Tampoco aconseja qué plan de acción seguir, o cómo desarrollar un plan de calidad. La propia evaluación crítica de la gestión de la organización funciona como marco para que sus directivos descubran cuales son los pasos a dar, y donde reformar su organización.

Diferencias entre modelos de calidad

El uso de modelos de calidad como referencia para la autoevaluación comenzó en Japón en la década de los 50', con el establecimiento del Premio Deming; luego en la década de los 80' se elaboró el Malcolm Baldrige en Estados Unidos; más adelante, a principios de los '90, se desarrolló el primer modelo regional, conocido como de la EFQM – European Foundation for Quality Management.

Mientras tanto, muchos países, incluido Uruguay, se inspiraron en alguno de estos para organizar sus propios modelos y premios nacionales de calidad. A fines de 1998, una iniciativa de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado impulsó la creación de otro modelo regional, esta vez Iberoamericano.

Todos los modelos abarcan lo que consideran las áreas relevantes para la gestión. Las diferencias se presentan básicamente en dos aspectos : la forma en que están organizadas las preguntas y las áreas, y la importancia relativa (o puntaje) que se asigna a unas áreas respecto a las demás. Si bien hay algunos matices sobre intensidad en ciertos aspectos, las diferencias no resultan realmente significativas, ya que las ideas sobre las que se fundamentan, y los enfoques que favorecen, son muy similares.

La tabla siguiente muestra los criterios de valoración y sus puntajes relativos en que se organizan los premios Malcolm Baldrige, el de la EFQM, y el Premio Nacional de Calidad – Uruguay.

| MALCOLM BALDRIGE (USA) | | URUGUAY | | EFQM | |
|--------------------------------|-----|-------------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| LIDERAZGO | 125 | LIDERAZGO | 90 | LIDERAZGO | 100 |
| PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | 85 | PLANEAMIENTO | 80 | POLITICAS Y ESTRATEGIAS | 80 |
| ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS | 85 | DESARROLLO DEL PERSONAL | 120 | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 90 |
| INFORMACION & ANALISIS | 85 | ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO | 120 | RECURSOS Y ALIANZAS | 90 |
| ENFOQUE EN RECURSOS HUMANOS | 85 | INFORMACION & ANALISIS | 70 | PROCESOS | 140 |
| GESTIÓN DE PROCESOS | 85 | ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 100 | SATISFACCION DE CLIENTES | 200 |
| RESULTADOS | 450 | IMPACTO EN LA SOCIEDAD | 70 | SATISFACCION DEL PERSONAL | 90 |
| | | RESULTADOS | 350 | IMPACTO EN LA SOCIEDAD | 60 |
| | | | | RESULTADOS | 150 |

Las organizaciones habitualmente toman como referencia el modelo que representa mejor el ámbito en el que se desempeñan; el modelo local tiene la ventaja de disponer de referencias inmediatas, personas calificadas, y experiencia aplicada. Sin embargo, podría resultar por alguna condición propia de la organización (por ejemplo una directiva internacional, o relación con filiales o matrices fuera del país) que fuera más natural utilizar otro de los modelos.

¿Qué tipo de preguntas contiene cada criterio?

Para entender cómo y porqué la discusión crítica del modelo alimenta el autodiagnóstico, veamos qué tipo de preguntas hay que intentar responder. Por ejemplo, el área Liderazgo (según el Modelo de Mejora Continua del Comité Nacional de Calidad) hace preguntas como :

- ✓ ¿Qué papel cumple la Alta Dirección en concebir y diseñar el proceso de Calidad Total de la organización? ¿Cuánto tiempo y recursos le dedica personalmente?
- ✓ ¿En qué forma se evalúa la participación y el involucramiento de los demás directivos?
- ✓ ¿Qué se hace sistemáticamente para que los valores de la organización sean aceptados por todos los integrantes? ¿Hay ejemplos de casos concretos que muestren que efectivamente los integrantes de la organización se mueven según estos valores?

Quienes comienzan la lectura crítica del modelo, se encuentran habitualmente con que rápidamente identifican prácticas de la organización que pueden responder a muchas de las preguntas. Pero seguramente encuentren otras con criterios o propuestas que nunca creyeron relevantes para conseguir un mejor nivel de desempeño.

Veamos ahora qué se pregunta en un área más práctica, como es Enfoque en el Cliente Externo :

- ✓ ¿Qué hace para conocer las necesidades actuales y futuras de sus clientes actuales y potenciales? ¿Esto se hace en forma sistemática? ¿Desde cuándo?
- ✓ ¿Cómo hace para saber qué tan satisfechos o insatisfechos están los clientes actuales? ¿Tiene indicadores?
- ✓ La información que obtiene, ¿se difunde en toda la organización?
- ✓ ¿Cómo y cada cuánto tiempo se evalúa si la forma en que se obtiene información de los clientes es la más adecuada?

Se puede valorar en forma cuantitativa el avance de cada criterio, utilizando las guías que los modelos proponen. La determinación de puntajes o valores es por cada

criterio; se determina la posición de la organización en una escala gradual que asigna entre 0% y 100% de los puntos en juego para cada área.

Beneficios inmediatos

El contraste del estado de la organización con las preguntas del modelo produce por lo menos los siguientes beneficios, muy concretos :

- Un informe descriptivo de las principales prácticas que aportan valor de la organización, que cubre todas las áreas relevantes de gestión, ordenado según las áreas el modelo.
- Unas notas sobre los que a primera vista parecen puntos fuertes de la organización, por estar muy alineados con el modelo, y tener buenos resultados.
- Unas notas sobre los criterios que se respondieron con dificultad, porque nadie había pensado en ellos, o porque no se obtuvieran todavía resultados.

El llegar a esta etapa implica además unas ventajas adicionales para el equipo que hubiera participado en la discusión:

- Como el diagnóstico se obtiene a través de una metodología sistemática, queda en el equipo una sensación de consenso respecto a la validez del mismo.
- Es una excelente instancia de participación para lograr que personas no directivas se sientan integrados y motivados. El aporte de quienes están en los propios procesos es muchas veces más crítico y realista que quienes lo ven desde la dirección.
- El ambiente posterior es fértil para propuestas de mejora.
- El modelo, si es aceptado como una referencia válida, indica en qué dirección orientar las mejoras necesarias.

El paso siguiente es priorizar qué áreas débiles se desean resolver, proponer planes de mejora, y establecer el próximo ciclo de revisión.

La valoración cuantitativa del nivel de excelencia (o sea un puntaje), no es necesaria, ni aporta más que constituirse en una referencia interna. A veces se comienza el proceso de autoevaluación con una puntuación rápida por parte del equipo directivo, con un efecto más motivador que de medición objetiva.

En definitiva el autodiagnóstico propuesto por los modelos de calidad consiste en realizar un seguimiento sistemático de las prácticas de gestión y de las prácticas de medición de resultados de una organización; como marco de referencia, se utiliza un modelo de gestión.

Los Premios

Todos los modelos de excelencia tienen asociada una forma de reconocer públicamente a aquellas empresas u organizaciones que lo aplican en forma excelente, y a difundir en el medio en el cual pretender influir aquellas prácticas que sean merecedoras de ser destacadas e imitadas.

El Premio de Calidad asociado a cada modelo, es la forma en que se logra dicho reconocimiento.

En Uruguay, “...el Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento anual que hace el Gobierno de la República a las organizaciones que se destacan en la Mejora Continua de procesos, a través de un enfoque de cambio hacia la Gestión Total de Calidad...”

¿Qué significa obtener un Premio?

Debe entenderse que el premio es un hito formal que se propone para estimular a las organizaciones a que tomen la iniciativa de autoevaluarse para mejorar su competitividad y desempeño. No es una selección de “lo mejor” del país o de la región, ya que el proceso del propio premio no incluye buscar y seleccionar organizaciones excelentes.

Lo que sí puede afirmarse, es que las organizaciones que reciben premios nacionales o regionales de calidad diseñan sus sistemas de acuerdo a los principios de Calidad Total, tiene prácticas bien integradas que se tornan modelos a seguir, y obtienen sostenidamente resultados en el mejor nivel de su clase. Es importante destacar que tal nivel de excelencia se evalúa en forma ponderada para todas las áreas del modelo, y no exclusivamente para los resultados financieros o de porción de mercado.

¿Quien puede presentarse?

Cualquier organización puede presentarse al premio, luego de cumplir unos requisitos mínimos. Esta presentación se formaliza con un informe donde se explica la gestión de la organización en términos de las preguntas y criterios del modelo.

Los modelos aplican para cualquier tipo de organización, sea esta una empresa o una organización sin fines de lucro, privada o pública, aunque sí hay una clasificación por tamaño de la organización.

En cuanto al sector, los modelos son aplicables a cualquier organización; en algunos casos, hay adaptaciones para algunos sectores específicos, como salud y educación.

¿Cómo es la evaluación? ¿Es confiable?

Todo el proceso de evaluación es administrado por la organización que lo propone, y la confianza pública que tenga depende del prestigio que se haya ganado a través de sus prácticas y resultados. En general es una institución dependiente del gobierno del país (o de los países de la región en el caso de modelos regionales). En otros casos, puede ser una asociación empresarial o técnica. En Uruguay el Comité Nacional de Calidad depende de la Presidencia de la República, y está integrado por representantes de distintos ámbitos de interés.

Un equipo de evaluadores especialmente seleccionados determina el nivel de excelencia de la organización, estudiando el caso y eventualmente visitando a la organización. Se garantiza la discreción y confidencialidad de toda la información. Cada equipo de evaluadores estudia una sola organización.

Esta evaluación, compuesta por una calificación y un informe, se presenta a una comisión de jueces, que recibe las evaluaciones respecto a todos los aspirantes. Esta recomienda a una comisión de premiación qué premios entregar.

En todos los modelos el proceso es similar, y está diseñado para dar garantías a las organizaciones y al público que la evaluación es objetiva y justa.

Todos los aspirantes reciben un informe que evalúa el avance de su organización respecto al modelo, lo cual sirve como una medida externa y objetiva.

Finalmente, aquellas organizaciones que por su desempeño y resultados merecen destacarse públicamente son recomendadas para recibir el reconocimiento.

¿Por qué presentarse a un Premio de Calidad?

A menudo se utiliza la instancia de candidatura a un premio como un estímulo para el personal de la organización, especialmente si los esfuerzos para desarrollar un proceso de mejora han sido fuertes.

Algunas se fijan como objetivo a corto plazo presentarse a un premio, como forma de motivar a sus equipos con una meta común e iniciar un proceso de autodiagnóstico en base al modelo.

En otros casos las organizaciones desarrollan su gestión con otros modelos, a veces propios, pero al utilizarlo como parámetro de comparación, aprovechan para presentarse y obtener un reconocimiento.

El premio no tiene recompensas económicas directas, salvo el prestigio que implica, y la oportunidad de utilizar la mención en sus comunicaciones externas durante un

plazo preestablecido (2 a 3 años). Además se obtiene un informe externo, que si bien no ofrece soluciones, indica en qué áreas conviene reforzar el proceso de mejora, y sirve entonces como una especie de asesoramiento externo.

En cualquiera de los casos, conviene recordar que la aplicación del Modelo tiene objetivos más ambiciosos que la mera obtención de un premio; se trata de aplicarlo en forma sistemática y honesta en ciclos de evaluación y mejora continua.

Referencias

- Modelo de Mejora Continua – Premio Nacional de Calidad; Comité Nacional de Calidad
- Aprendiendo de los Mejores – El Modelo EFQM y el proceso de Autodiagnóstico en la práctica; Juan Roure y Miguel Angel Rodríguez, Gestión 2000
- Documentos de Fundibq – www.fundibq.com
- Malcolm Baldrige – www.baldrige.com